



**Banco de buenas prácticas:  
Sector privado y construcción de paz**

---

**Nombre de la iniciativa**

Frutales Santa Bárbara: transformación cultural e inclusión social de comunidades rurales campesinas bajo El Modelo de Solidaridad Productiva El Cinco.

**Empresa que la desarrolla**

Cementos Argos

**Período de ejecución**

Octubre de 2008 hasta la fecha

**Lugar de intervención**

Departamento: Antioquia  
Municipios: Santa Bárbara, Montebello y Abejorral.

**Población beneficiaria**

- Población en situación de desplazamiento forzado
- Población retornada
- Comunidad en general y personas afectadas por el conflicto armado

**Objetivo de la iniciativa**

Promover el cambio cultural de 200 familias rurales campesinas productoras de frutas, con el fin de buscar su inclusión social sostenible a través de un trabajo integral de acompañamiento social - comunitario, organizacional - empresarial, técnico, logístico y comercial.

**Origen de la iniciativa**

Atendiendo la política de buena vecindad y desarrollo de las comunidades más vulnerables del entorno en donde Argos despliega sus actividades productivas, la Planta Cairo, situada en el Municipio de Santa Bárbara - Antioquia, priorizó en el tema de generación de ingresos el acompañamiento a los productores de mango y otros frutales localizados en las veredas de influencia de la Planta.

En 2008, y buscando formular un proyecto pertinente, se identificaron en conjunto con la comunidad, cuáles eran sus principales necesidades. A nivel técnico, todo estaba por hacerse con

respecto a las Buenas Prácticas Agrícolas y el mejoramiento productivo de los huertos. Además, el producto era comercializado a través de intermediarios en la cabecera municipal sin ningún valor agregado; la asistencia técnica por parte de las instituciones gubernamentales había sido muy pobre o casi nula. Debido a lo anterior, los rendimientos por hectárea de los frutales eran bastante bajos respecto a la media nacional y la calidad del producto era muy pobre, lo que se traducía en un muy bajo nivel de ingresos de las familias, acrecentado así los niveles de pobreza y miseria de la región. Así mismo la diversificación de los predios se definió como una prioridad para bajar la presión y dependencia de un solo cultivo con marcadas producciones estacionales, como es el caso del mango.

Desde el punto de vista familiar se encontraron familias desarticuladas, con niveles importantes de violencia intrafamiliar, machismo, analfabetismo, entre otros. Desde lo comunitario, se encontró una comunidad incrédula, individualista, que no se integraba ni articulaba a ningún proceso de desarrollo social y sin liderazgos claros por parte de ninguno de sus miembros. Desde lo organizativo, Asofrusabar era una organización débil no solo en lo asociativo sino también en lo empresarial y comercial, y contaba con 43 asociados con un bajo nivel de participación y compromiso.

Asimismo Argos, dentro de la dimensión social de su política de sostenibilidad, estaba promoviendo el involucramiento activo de sus empleados en los ejercicios de responsabilidad social con las comunidades del área de influencia. Fue así como la Fundación Argos suscribió una alianza con la Fundación El Cinco para promover el Modelo de “Solidaridad Productiva” entre los empleados de El Cairo.

#### Principales líneas de acción y actividades desarrolladas

- Actividades comunitarias para resolución de conflictos de manera pacífica
- Elaboración y puesta en marcha del plan de desarrollo organizacional y empresarial, tanto a nivel de la asociación como de los productores
- Mejoramiento de prácticas técnicas, comerciales, empresariales, organizacionales, comunitarias y familiares

#### Impacto y logros de la intervención

- Componente técnico: 18 productores promotores formados en asistencia técnica y social han replicado sus conocimientos a 136 productores de su comunidad; identificación de nuevas líneas productivas y competitivas para la región, como punto de partida para la diversificación de predios; caracterización técnica y georreferenciación de 180 productores; visitas técnicas y socio empresariales por productor, alcanzando 2837 asistencias en el año 2010; capacitaciones Técnicas en: establecimiento y mantenimiento de cultivos de maracuyá y aguacate, 3 giras con los productores para conocer experiencias en paquetes tecnológicos aplicados de Aguacate; Siembra de 60 hectáreas de Aguacate y 29 hectáreas de Maracuyá; pronóstico de cosecha para el cultivo de mango y aguacate como insumo para el proceso de comercialización en 2010; implementación de registros de cosecha, insumos, mano de obra; diseño y puesta en marcha de un vivero comunitario operado por una joven de la comunidad.
- Componente social - comunitario: Impacto directo en 180 familias (720 personas); se ha levantado línea de base de todas las familias en tres oportunidades con el fin de evidenciar los cambios como resultado del proyecto; se han realizado 3 campeonatos “A juego Limpio” como estrategia de construcción de relaciones de confianza en la comunidad, logrando la integración de 2032 personas de las veredas de influencia del proyecto, la participación de 393 jugadores en 74 equipos (los empleados de El Cairo han participado activamente con su tiempo y recursos en el desarrollo de esta estrategia); 16 productores adquirieron habilidades de lectoescritura; se ha brindado atención

psicosocial a 31 familias afectadas por temas de violencia intrafamiliar; así mismo se ofrece asesorías psicosocial individual o familiar en los casos que el productor o el equipo del proyecto lo consideren necesario y puede ser por dificultades personales, familiares o desmotivación o incumplimiento en las responsabilidades y compromisos con el proyecto; se ha trabajado en la formación integral de las familias a través de diversos talleres: resolución de conflictos, trabajo comunitario, cuaderno de los sueños, fortalecimiento organizacional, valores personales y valores Institucionales, asociatividad, economía familiar, deberes y derechos de asociados, importancia de trabajar comunitariamente, autoestima, entre otros.

- Componente organizacional - empresarial: la base de asociados se incrementó de 43 a 221, hoy se cuenta con 200 socios activos; se ha acompañado a la organización en el desarrollo de su asamblea general en 2009 y 2010, la asamblea 2011 fue preparada y desarrollada exitosamente por la Junta Directiva sin apoyo del proyecto, como un reflejo de su empoderamiento; la Junta Directiva en la cual ya participa una nueva generación de jóvenes y mujeres líderes formados por el proyecto asume con propiedad sus responsabilidades y retos como empresa social comunitaria; la asociación construyó y está implementando su plan de desarrollo socio empresarial, bajo la metodología cinco en ruta, y realizó una reforma integral a los estatutos; buscando tener una organización más cerca de sus asociados se han implantado diferentes canales de comunicación tales como boletines, programas radiales, buzón de sugerencias, atención personalizada en la sede de la asociación; como programa de formación piloto a ser replicado en 2011 entre todos los asociados, 20 productores recibieron un curso de empresarismo en alianza con Interactuar.

Desde el punto de vista del negocio, el ejercicio comercial grupal desarrollado por primera vez en 2010 dejó resultados exitosos que apuntan a la búsqueda de la auto sostenibilidad la empresarial: se realizó el pronóstico de cosecha en dos oportunidades en 2010, información que sirvió de soporte para la negociación con los clientes; se hizo la estructuración de costos de comercialización para fijación la de precios; se visitaron diferentes clientes para unificar criterios de calidades de fruta, realizando fichas técnicas para los diferentes frutales; en 2010 se comercializaron 1327 toneladas de fruta (mango, mandarina, guanábana y otras) por valor de \$569 millones a un amplio portafolio de más de 20 clientes; el precio promedio de venta estuvo \$50/Kg por encima del precio histórico; la utilidad neta del ejercicio para la asociación fue de \$30,5 millones. Los productores han entendido que tienen deberes con el proyecto y con su comunidad, es así como se han vinculado al mismo haciendo aportes en efectivo, siendo parte activa y no asumiendo el papel típico de beneficiario pasivo y demandante de recursos; el fondo de capital de trabajo de la asociación se viene fortaleciendo terminando el año 2010 en \$83 millones.

- Componente de solidaridad productiva: Sensibilización a más de 150 empleados para invitarlos a participar en el proyecto como empleados solidarios, obteniéndose la vinculación activa de 16 empleados quienes participan en el proyecto como voluntarios con aportes económicos y en tiempo; se desarrollaron jornadas de encuentro entre productores y empleados solidarios como parte del proceso de transformación cultural alrededor del valor de la solidaridad promovido por el Modelo El Cinco, esta es una manera directa de rendición de cuentas de la comunidad ante sus aliados; empleados y productores tienen a través de estas actividades comparten saberes y construyen nuevos lazos de confianza.

Otros datos cuantitativos de la intervención:

Descripción	Datos cuantitativos
Productores que participan directamente en el proyecto	180
Total socios Asofrusabar	200
Otros productores participantes en los espacios de formación y comercialización	65
Total beneficiarios indirectos	1.325
Líderes formados como productores promotores	18
Áreas de cultivos tecnificadas	86
Áreas de nuevos cultivos	95
Portafolio de clientes, número de clientes	20
Ventas a través de la asociación, año 2010, (realizadas en dos períodos del año - travesía y cosecha)	1327 toneladas
Ventas promedio año 2010 por productor (realizadas en dos períodos del año - travesía y cosecha)	\$3.308.000
Empleados solidarios de planta Argos - El Cairo vinculados al proyecto	16

#### Dificultades encontradas en el proceso

Al comenzar el proyecto en 2008 las principales dificultades se relacionaban con la cultura de cosechera y con las prácticas individualistas de la comunidad. Fue difícil que los productores aprendieran a compartir con otros habitantes de su vereda con quienes las relaciones se habían roto años atrás. Lograr el compromiso de los asociados para vender sus productos a través de Asofrusabar no ha sido un proceso fácil, el ejemplo a través del vecino ha sido la estrategia efectiva para aquellos que en principio se mostraron incrédulos; lograr el cambio cultural que implica la adopción de prácticas poscosecha ha sido también una dificultad al enfrentar los procesos de comercialización. La respuesta negativa de algunos de los productores al inicio del proceso para avanzar en el mejoramiento y tecnificación de predios fue uno de los mayores retos enfrentados por el proyecto.

#### Estrategias desarrolladas y lecciones aprendidas

Los resultados exitosos del proceso de comercialización que terminó en diciembre de 2010 servirán para lograr un mayor compromiso de los asociados frente a las estrategias comerciales promovidas por la asociación; poder comercializar todo tipo de frutales a través de la asociación genera mayores vínculos y confianza entre el productor y su organización; el mayor precio recibido por el producto de primera durante el 2010, le mostró a los productores que vale invertir en los procesos de poscosecha, esto motivara a otros a adoptar unas mejores prácticas; en la medida que los árboles empiezan a mostrar mayor vitalidad y los frutos a mejorar la calidad, los

productores responden positivamente a la propuesta técnica que les brinda el proyecto; el desarrollo de actividades sociales y de integración comunitaria ha logrado mejorar la convivencia en las familias y en la comunidad lo que facilita a su vez su participación activa en la Asociación.

#### Lecciones aprendidas:

- Los proyectos se deben estructurar y desarrollar garantizando la participación activa de todos los actores involucrados.
- Toda propuesta de desarrollo comunitario debe concebirse y desarrollarse desde la integralidad, en donde los seres humanos sean considerados como tales y no solo como seres productivos desde la variable económica.
- Las comunidades deben participar en los proyectos no como “beneficiarios” sino como actores que participan y construyen bajo un esquema de co-responsabilidad, que reconoce y valora sus propios saberes.
- Las alianzas interinstitucionales público privadas permiten un mayor alcance y potencian los resultados de los proyectos.
- La vinculación de los empleados bajo el Modelo El Cinco imprime en todos los participantes un compromiso con el valor de la solidaridad, lo que se ve reflejado en el desarrollo del proyecto.

#### Otras entidades participantes en el proceso

Empresa y/o Institución	Año o período de participación
Gobernación de Antioquia	Noviembre 2009 - Noviembre 2010
Fundación Suramericana	Desde el inicio y a la fecha
Alcaldía de Santa Bárbara	Desde el inicio y a la fecha
Fondo para la Acción Ambiental y la Niñez	Desde el inicio y hasta octubre 2009 Se vinculó de nuevo al proyecto en 2011
Fundación para el desarrollo agrícola, social, y tecnológico - Fundaset	Desde el inicio y a la fecha
Fundación El Cinco	Desde el inicio y a la fecha

#### Otros Proyectos Significativos

- Construyá: ejemplo de negocio incluyente para financiar el mejoramiento y ampliación de vivienda, con el fin de atender el público no bancarizado de los estratos 1, 2 y 3. El programa es reconocido por el Banco Inter Americano de Desarrollo (BID), en su iniciativa “Oportunidades para la Mayoría”
- Educación: Argos promueve el mejoramiento y la construcción de espacios lúdicos y académicos de instituciones educativas públicas y en programas que permitan mejorar la calidad educativa. En Colombia, se ha logrado impactar el 85% de las instituciones educativas cercanas a las plantas de producción, con programas de infraestructura o de calidad educativa.
- Vivienda: se busca la construcción completa y el mejoramiento de las viviendas de aquellas familias de las comunidades cercanas a las operaciones, que no cuentan con un lugar digno donde habitar.

- **Proyectos productivos:** Durante 2010 se brindó apoyo a ocho proyectos productivos agrícolas, entre los que se destacan el proyecto para la reincorporación y el desarrollo comunitarios a través de la siembra y comercialización de ají para 280 familias y cinco asociaciones, que recibió el Premio Emprender Paz 2010; el proyecto Jóvenes de El Salado - Bolívar que viene siendo desarrollando desde principios de 2010 para el fortalecimiento social de 35 jóvenes, quienes ya constituyeron la Asociación de Jóvenes Productores de El Salado y para quienes en 2011 se desarrollará un proyecto productivo con marca regional en 100 hectáreas de tierra que Argos ha puesto en comodato para ser utilizadas por la Asociación en la zona.

#### **Datos de contacto**

Nombre completo: María Camila Villegas P.  
Teléfono: (4) 319 87 00 Ext. 4045  
Correo electrónico: [mvillegasp@argos.com.co](mailto:mvillegasp@argos.com.co)